

アメリカの大学教員の評価・処遇システム

—州立大学と私立大学の事例—

Faculty Pay and Appraisal Systems in the United States:
A Case Study of a State University and a Private University

樋口 純平

Junpe HIGUCHI

1 はじめに

近年の日本の大学は、激しい変化の中にある。独立行政法人化されより自律的な組織運営を求められている国立大学にせよ、逼迫した地方財政の下で厳しい組織運営を余儀なくされている公立大学にせよ、あるいは18歳人口減少の影響をより直接的に受け学生獲得競争をくり広げている私立大学にせよ、須く組織の改革に取り組まざるをえない状況に直面している。こうした中で、大学組織の中心となる大学教員の活動状況を把握・評価し、その結果を賃金・昇進等の処遇へと適切に反映させることで組織の活性化をはかることは、近年、多くの大学にとって主要な関心事の1つとなっている。

1990年代初頭にカーネギー教育振興財団（Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching）の実施した大学教授職の国際比較調査によれば、仕事が定期的に評価されていると回答した大学教員の比率は、特に高いアメリカで86.3%だったのに対し、日本では44.4%と、ドイツ（25.2%）やロシア（34.9%）に次いで低い値であった（有本・江原（2008））。しかし近年の調査によれば、特に国立大学において法人化された2004年以降に制度を導入する事例が増えており、2008年時点の教員評価の実施率は81.7%と高い値を示している（寫田・奥居・林（2009））。また、私立大学と公立大学での実施率はそれぞれ25.5%、35.1%と依然として低いものの、未導入大学の内4割以上が今後の導入を検討していることが明らかにされている（寫田・奥居・林、上掲論文）。

無論、教員評価の仕組みが整備されていないことや教員評価が処遇に反映されていないことをもって、ただちに大学運営上の遅れや問題点であると断ずることはできない。とりわけ営利活動とは本質的に異なる大学教員の教育・研究活動において、教員評価と賃金等の処遇にもとづくインセンティブ効果を過大に評価すべきではないだろう。しかし、少なくとも新しい評価・処遇制度を整備することが教員の意識改革をもたらし、ひいては教育・研究活動

の改善や社会的な説明責任を果たすことにもつながるという期待が昨今の教員評価導入の潮流をかたちづくっていることは確かなようである（鳶田・奥居・林，上掲論文）。

ところで、日本の大学でこれまで教員評価制度が十分に整備されてこなかったことは、大学教員の評価・処遇システムにおける有力な制度モデルが今のところ国内には乏しいということの意味しよう。事実、教員評価の導入が急ピッチで進められている国立大学でも、多くの大学で教員評価導入に向けた合意形成にこぎつけたものの、評価の実施や評価結果の活用を進めるにはなおいくつかの問題を残している（大川・奥居（2007））。また、佐々木・斉藤・渡辺（2006）は、この問題に関する日本の国公立大学の先進的な事例を紹介しており、その実践的な問題関心と記述的な分析のゆえに新制度のあり方についての豊富な知見を提供している。しかし、そこでは同時に、新制度導入後もより適切な評価の運用や処遇への反映 방식을模索し続けている諸大学の姿が浮き彫りにされてもいる。

こうした大学教員の評価・処遇システムをめぐる問題が、制度を年功主義から成果主義にすべきか？といった短絡的な議論にとどまりえないことは自明である。民間企業では、1990年代以降の厳しい経営環境の変化の中で、人事制度を従来の年功的な仕組みから成果を重視したものへと大きくシフトさせた。そうした中で、しばしば成果主義批判や年功回帰論が論じられてもきたが、そこには年功から成果へ、という単純な図式では語り尽くせない現場の曲折と制度体系の複雑な変遷がある（石田・樋口（2009））。大学教員の評価・処遇制度においても、教育・研究をはじめとする諸活動をどのようなバランスで評価するのか、インプット、スループット、アウトプットのバランスについてはどう見るべきか、特にアウトプット評価に馴染みやすい研究業績にしてもそのパフォーマンスは定量的な指標により割り切られるべきなのか、さらにその結果は賃金、昇進、あるいは研究経費の配分へといかに反映させるべきなのか、端的に列挙しても容易には答えを見いだしたい数々の論点が浮かび上がってくる。しかし、日本の大学は今、それぞれの置かれた状況にそくしてこうした一連の制度体系の最適な設計を構想し、かつ、それを適正に運用するための方策と経験を蓄積しなければならない局面を迎えている。

本稿は、大学教員にとってのあるべき評価・処遇システムとはいかなるものか、という容易には解き難い問題について考察するためのささやかな手がかりとして、この点ではやはり先進国というべきアメリカの大学における制度の設計と運用実態を明らかにしようとするものである。日米比較という視点で言えば、人材管理をめぐる制度や慣行は、両国の社会的・経済的コンテキストの中に深く「埋め込まれて」（embedded）いる（S. Jacoby（2005））。制度の単純な比較や模倣には、自ずから限界がある。さらにそれぞれの国内でも、国公立大学の違いや大学ごとの個別的な事情がもたらす状況の相違は少なくない。それでも一定の経験が蓄積された米国の大学の制度モデルについて検討しておくことは、日本の大学における教員評価の問題を考える上での1つの手がかりとなるだろう。

2 分析の方法

他国の人事制度の研究は、制度の基本的な設計方式もさることながら、その慣行や運用実態を把握することがたいへんむずかしい。特にアメリカでは、人事制度の設計に関する公式な統計情報が少ない。例えば民間企業の人事制度であれば、コンサルティング企業が制度の設計や運用に関する様々な調査報告書を刊行しており、それを手がかりに制度の実態をある程度まで把握することができる。しかし、大学教員の評価・処遇制度に関しては、管見の限り詳しい制度設計を把握するための有益なソースが見当たらない。制度の立ち入った慣行や運用実態ともなれば、なおさらである。

本稿では、アメリカの州立大学と私立大学の事例調査から、その実態への接近をこころみる。分析するのは各々1大学の事例に過ぎないが、事例研究には制度の設計と運用実態を体系的に把握しやすいという方法上のメリットがある。その際、先行研究では、教育・研究・管理運営という大学教員評価の基本的な仕組みをそれぞれの評価要素にそくして多面的に分析しているものや（cf. Colbeck (ed.) (2002), Seldin (ed.) (2006)）、学生による授業評価等の教育評価にフォーカスした分析を行っている研究もある（cf. Perry and Smart (eds.) (1997)）。しかし、そこから処遇制度との関係も含めた大学教員評価システムの全体像をつかむことは、少なくとも他国の研究者にとってはむずかしい。人事制度研究の基本的な視点に立っていえば、組織の慣行を含めた評価と処遇の決定をめぐる手続き的ルールと実体的ルールのあり方が知りたい。

本稿で分析の対象とするのは、全米でも有数の州立大学（A大学）と私立大学（B大学）である。調査では、A大学とB大学で実際に教員評価に関わっている教授各1名に対し、評価・処遇制度の設計と運用実態に関する複数回の詳しいインタビューを行っている。各大学のインフォーマントは、いずれも学部長や研究所長などの要職を歴任しており、評価者としての豊富な経験に加えて他学部を含めた学内制度全般に精通している。また、他大学でも同様の役職を経験していることから、個別的な大学を越えた幅広い知見を有している。

調査では、（i）教員評価の評価要素と各要素の評価方法、（ii）教員評価と賃金制度の関係、（iii）教員評価と昇進制度の関係、を明らかにしている。⁽¹⁾その際には、職場の慣行を含めた詳しい運用実態にまで立ち入った聞き取りを行っていることから、調査対象となったインフォーマント及び大学名については匿名化している。

3 教員評価制度の特徴

州立A大学

A大学の教員評価では、教育（teaching）、研究（research）、管理運営（service）の3要素が

（1）（i）～（iii）にあげた論点の正確な理解を期するためには、アメリカの人事・雇用慣行に関する予備的な説明を与えておくことが望ましい。しかし本稿では、適宜文脈に関わる限りで必要最小限の説明を加えるにとどめる。この点について、詳しくは石田・樋口（2009）を参照されたい。

評価対象とされている。各要素のウェイトは、明示的に与えられていない。しかし、学内的に次のようなコンセンサスがある。A大学は全米でも最上位層（top tier）に属する研究志向性の強い大学であることから、教員評価でも研究面の評価が最も重視されている⁽²⁾。次に重視されるのは教育評価であり、管理運営評価の重要性は明らかに低い。各要素の評価は、「優れている」（excellent）、「満足な水準」（satisfactory）、「満足な水準に満たない」（less than satisfactory）の3段階であるが、これは目安として慣行的に使われている評語であって、正式なものではない。また、各要素の評価にもとづいて、最終的な評定（例えばA、B、Cなど）が与えられるわけでもない。しかし、教員評価のプロセスは処遇（昇進・昇給）との関係から厳格に行われており、4～5節で詳しく見るように、昇進できたかどうか、あるいはいくら昇給したか、という処遇内容自体が評価の結果を示すことになる。

次に、各要素の評価が具体的にどのような基準で行われているかを見るが、その際には各教員の評価が別々のタイミングで行われていることに留意されたい。まず研究面（research）の評価では、個々の教員が評価を受ける度に、学部長が学部内で被評価者と専門分野の近い2名の教員を内部査読者として指名する。研究評価では、この同僚による査読と評価（peer review）が最も重要な意味を持つ。そこでは、出版物の評価（論文と書籍）が中心となる。その質と量の両方を見る。しかし、例えばインパクト・ファクター（impact factor）のような指標を利用して各業績にポイントを与え、その合計を見るというような定量的な評価は行っていない。例えば工学部のように数値化を志向しそうな理系学部でも、ポイントによる評価は少なくとも公式には行っていない。あくまで、研究業績の質量に対する専門家同士でのコンセンサスが重要である。もちろん、一定の共通した尺度は存在する。論文であれば、その分野でトップクラスの学術誌に掲載されているかどうか、内容的にもしかるべき学術的貢献ができているかどうかを見る。書籍であれば、権威のある出版社から刊行されているかどうか、それについて書かれた書評がどのような評価をしているか、を見る。その際には、いずれについても量より質の方が重視される傾向にある。また、ジャーナルや出版社のレベルについては専門家同士での確かなコンセンサスがあり、内容面での評価についても査読者によって大きなずれが生じることはないという。ただし、被評価者は、査読者として適格ではないと考える同僚の氏名を予め理由をそえて学部長に提出したり、査読者のコメントに対する反論を提出することができる。最終的には、被評価者の研究業績に対する2名の内部査読

(2) ここでいう「最上位層」（top tier）の大学とは、アイビーリーグ（Ivy League）に代表される名門私立大学や、カリフォルニア大学、ミシガン大学などに代表される名門州立大学のことを指している。必ずしも厳密な区分ではないが、アメリカで一般に名門と称される大学群であり、少なくともA大学とB大学のインフォーマントには共有されている認識と用語である。これらの大学では世界的な研究拠点になることが最も重要な目標であるから、教員評価でも研究評価の相対的な重要性が高まることになる。なお、この‘top tier’という概念は、後述する大学教員の労働市場や報酬の世間相場（market rate）との関係から実務的にも重要な意味を持つ。

者からのコメント（評定ではない）にもとづいて、学部長や内部委員会が処遇上の判断をすることになる。なお、ここで言う内部委員会や処遇上の判断とはどのようなものかについては、賃金や昇進との関係から後述する。

次に教育面（teaching）の評価では、シラバスの内容、学部・大学院別に担当している講義の数、新しい講義を準備しているかどうか、既存の講義を改善しているかどうか、そして学生による授業評価（course evaluation）の結果、等を総合的に評価する。この内、相対的に重要性が高いのは、学生の授業評価である。そこでは、教材の内容や授業の分かりやすさ等の様々な項目が、受講者によりそれぞれ7段階で評価される。その際、多くの教員は、学生による授業評価が適切かつ公平な尺度であるとは考えていない。何しろ測定しやすく比較しやすいので、評価をする際にはどうしてもそちらに流されやすいのだという。ただし、教育の評価においてこうした授業評価がどの程度大きなウェイトを占めるかは、学部によるバラツキが少なくない。例えばビジネススクールでは、学生の授業評価が圧倒的な重みを持つ。というのも授業料が高く、学生たちは貪欲であり、社会人として活躍する彼らの風評がビジネススクール自体の評判にも少なからず関わってくるからである。

3つ目の評価要素である管理運営（service）については、通常、①教授会のように全教員が出席・貢献すべきもの、②テニユア（tenure：終身在職権）を獲得した准教授以降に増える各種委員会、③学科長や学部長や学長など、管理運営上の職責がきわめて大きい一部のポスト、の3種類に分けて評価されている⁽³⁾。先に、A大学の教員評価における管理運営の重要性は低いと述べたが、それでも職位による違いはある。例えば助教（Assistant Professor）⁽⁴⁾クラスでは、教育・研究活動が主体となるので、管理運営の評価は重視されない。しかし、テニユアを獲得して以降は各種委員会の仕事も増えるので、サービスの重要性は低いとは言っても相対的に高まる。特に③に至っては、職務特性上、研究のための十分な時間が確保できず、なおかつ教育負担も相当程度減免されるため、事実上、管理運営の評価が中心となりうる。

なお、こうした一連の評価を受ける際、被評価者である教員は、全ての教育・研究業績を記載した個人目録（bio-bibliography）を学部長に提出する。評価の対象となる期間は、昇進

(3) ③の役職について、インフォーマントは原語で、Chair, Associate Dean, Vice Provost, と例示したが、ここでは日本の大学組織のイメージに合わせて便宜的に、学科長、学部長、学長、という訳語をあてている。正確に訳せば、学科長、副学部長、副学長、となろう。このような例示になるのは、学部長（Dean）や学長（Provost）クラスの人材は、学内からではなく学外から大学経営者としてのキャリアを持つ人材を高額で雇い入れるケースが少なくないからであり、こうしたポスト＝人材の任命と評価・処遇は、一般の教員とはしばしば別枠になるためである。

(4) ‘Assistant Professor’ という職位について、本稿では便宜的に「助教」という訳語をあてているが、日本における「助教」の位置づけとは必ずしも合致しないことに留意する必要がある。‘Assistant Professor’ は、教授や准教授と違ってテニユア（tenure：終身在職権）を有していないポストであるが、しかし、准教授への昇任審査が明示的に前提されたポストである。その詳しい位置づけについては、5節の昇進管理との関係から詳述する。

のための評価か、昇給のための評価か、によって異なる。昇進の際には、前回昇進してから
の業績を見る。例えば教授（Professor）への昇進であれば、准教授（Associate Professor）に
なってからの業績を全て見る。この期間は人によりバラツキがあるが、平均して5～6年程
度である。一方、昇給の評価については過去2～3年の業績が対象となる。

私立B大学

B大学の評価・処遇制度が州立のA大学と異なるのは、一言でいえばその実体的・手続き
的ルールがA大学ほど体系的かつ統一的に設定されておらず、したがって学部長の裁量と学
部別の違いが大きいことである。このため、B大学についての記述はA大学よりも一般的な
ものとならざるをえない。

B大学の教員評価は、基本的な部分ではA大学と共通する面も少なくない。例えば評価の
基本的な要素として、教育（teaching）、研究（research）、管理運営（service）の3要素が評
価されていること、各要素のウェイトは明示的に与えられていないが傾向としては研究面
での評価が明らかに重視されていること、といった特徴である。また、公式な評語や最終評定
といったものも存在しないが、しかし教員評価は処遇との関係から厳然と行われている、と
いう点も同様である。

研究面（research）の評価では、やはり質と量の両方を見る。しかし、学部による違いもあ
るが、総じて質の評価に重点を置いている。特に、近年そうした方向にシフトしてきたとい
う。研究評価のポイントは、優れた学術誌への論文掲載、優れた出版社からの書籍の出版、
そしてその内容である。その際には、A大学と同じく業績のポイント化をつうじた定量的評
価を行っていない。また、教育面（teaching）の評価では、学生による授業評価を中心にシラ
バスや講義負担の大きさ等を総合的に見るが、これも学部や学部長による違いが大きく、一
様ではない。しかし、ビジネススクールでは学生による授業評価のウェイトが際立って大き
いことは確かである。一方、人文社会系学部等では、学生による評価が6割、学部長による
裁量的な評価が4割というイメージになる。ビジネススクールほど学生の直接的な評価を重
視していないが、高い授業料を支払っている学生の保護者に満足してもらう必要があるの
で、やはり学生の評価は軽視できないという。ただし、教員は講義の中で学生をしかるべく
コントロールしなければならないので、学生の評価ばかりを重視し過ぎるのは問題であると
考えられている。学生には、授業評価が自分の好き嫌いを表明する手段ではなく、教員と学
生双方のために講義を改善する手段なのだということを周知するようにしている。教育・研
究の評価と同様に、管理運営面（service）の評価も学部と学部長の裁量的な判断によるとこ
ろが大きい。ただし学部長などの要職に就いている者が、この要素を高いウェイトで評価さ
れていることは明白である。

教員は、毎年アップデートした教育・研究業績書（curriculum vitae）を学部長に提出する。
評価の対象となる期間も一様ではないが、傾向として昇進の際にはより長いスパンでの業績

を見る。また、毎年行われる昇給の評価でも、過去12ヶ月の業績だけを評価するわけではない。研究活動が持続的に行われているかどうか、過去数年の業績に照らして今後どのような研究活動が行われるか（trajectory）を確認するという意味合いが大きい。評価が近視眼的なものにならないよう注意している。短期的にあげられる業績は、数が多くとも何ら重要（fundamental）な学術的成果につながらないことが少なくないからだ。重要な研究をしようとすれば、1年で資金を得てプロジェクトを立ち上げ、次の1年で研究結果を得て、最初のアウトプットが出てくるのは3年目くらいになるかもしれない。助教などの若手研究者には、早くテニユアを獲得させてやりたいので、短期的業績の達成を促す面もある。しかし、そもそもテニユアを目指すのはより時間を要する重要な研究に取り組めるからという側面が少なくない。だから、研究が持続的に行われていることを前提として、今後の展望も含めた中長期的な業績を評価するのである。

4 賃金管理と評価の関係

州立A大学

A大学には、多くの州立大学と同様に公式な賃金表（salary scale）がある。表1を参照されたい。助教（Assistant Professor）には6段階、准教授（Associate Professor）には5段階、教授（Professor）には9段階の昇給ステップがあり、各ステップに報酬の水準と標準的な必要年数が記載されている。

昇給には2種類ある。1つは生計費調整（COLA: Cost of living adjustment）と呼ばれるものであり、物価の上昇を反映して賃金表の書き換えが行われる。つまり全員一律の昇給である。もう1つの昇給は業績昇給（merit increase）と呼ばれるものであり、こちらは各教員の業績評価にもとづいて行われる。ここでは、評価を反映する後者の昇給制度について詳しく説明する。業績昇給のための評価は、毎年ではなく、ステップごとの標準年数に応じて2～3年に1度行われる。例えば准教授のステップⅡに昇給した者であれば、次のステップⅢへの業績評価は2年後に行われることになる。しかし、必ず標準年数どおりに評価を受けなければならないというわけではなく、例えば2年目の終わりに、あと半年で主要な書籍や論文を出版できそうだという場合など、評価を受けるタイミングを1年延長することもできる。ただし、5年以内には誰もが必ず評価を受けなければならない。また、同じステップに3年以上とどまっていることが多い者は、通常、能力が低いと見なされる。なお、ステップは全て経過する必要はなく、昇進と関わって、例えば助教のステップⅣから准教授Ⅰへ、あるいは准教授Ⅲから教授Ⅰへ、という昇進昇給はよくあることである。

業績昇給の手続きとしては、学部長が内部査読者のコメントを参考にした研究評価と教育・管理運営の評価を行い、昇給に値する業績と判断した場合はその旨を全学的な委員会に進言する。そこで、昇給の最終的な決定が下る。その際、A大学ではほとんどの教員が各分

表 1 州立 A 大学の賃金表

職位 (Rank)	ステップ (Step)	標準年数 (Years)	年収 (Annual)
助教・専任講師 (Assistant Professor)	I	2	82,200
	II	2	86,500
	III	2	90,700
	IV	2	95,600
	V	2	99,700
准教授 (Associate Professor)	VI	2	103,300
	I	2	99,800
	II	2	103,400
	III	2	107,500
	IV	3	110,800
教授 (Professor)	V	3	114,000
	I	3	110,900
	II	3	114,100
	III	3	120,600
	IV	3	127,700
	V	—	135,300
	VI	—	145,500
	VII	—	156,000
	VIII	—	167,000
	IX	—	180,500

資料出所：A 大学内部資料。

※ビジネススクール・経済学部・工学部 (Business/Economics/Engineering) で 2008 年度に適用された通年 (Fiscal year) の賃金表を一部簡素化して掲載している。年収の単位はドル。

野で高いレベルの業績をあげていることから、スケジュールどおりに昇給できない者はむしろ少数派である。また、A 大学における以上のような賃金制度の設計と運用は、州立大学の中でも特に厳格であるという。というのも他の州立大学では、賃金表はあっても標準年数のようなものは定められていないことが多く、業績評価と昇給についても学部長の裁量で行われることが少なくないからである。次に述べるように、私立大学では制度の柔軟性と学部長の裁量性がさらに高まることになる。

A 大学の賃金制度に関してもう 1 つ指摘しておく必要があるのは、オフスケール (off scale) という概念についてである。この概念は、実は A 大学というよりも、アメリカという国の賃金制度の特性を正しく理解する上で不可欠な概念である。アメリカの賃金制度は、外部労働市場の影響を強く受け、常に制度としての体系性を損なうところにその本質的な特徴を持つ (石田・樋口 (2009))。大学教員の制度におけるその端的な表れが、このオフスケールである。制度分析としては一見身も蓋もないような話になるが、同じ職位でも表に掲載された水準を遙かに上回る報酬を得ている教員が存在する。それも、一部にではなく、たくさんいる。というのも、A 大学にはアメリカの大学における「最上位層」 (top tier) の労働市場で持続的

に競争することのできる人材が多数おり、そうした人材の獲得とつなぎ止め（retention）をはかるためには、しばしば制度に規定された水準を超える報酬を提供する必要があるからである。このような、賃金表には規定されていない報酬水準をオフスケール（off scale）と呼ぶ。賃金表は公開されていても、このオフスケールの構造は非公開である。なぜなら、オフスケールのあり方が、大学間での人材獲得競争の核心に関わってくるからである。したがって、本稿でもこの点に深く迫ることはできない。インタビューから知り得た限りで、その一端を示す。

まず表1は、制度上、ビジネススクール、経済学部、工学部の教員に適用される賃金表であるが、オフスケールを考慮すると、学部別・個人別の報酬の違いが顕著に現れる。報酬の実態的な水準は総じてビジネススクールで高くなり、特に知名度の高い教員では規定の2倍以上を稼ぐ者もいる。また、助教クラスでも、近年では優秀な人材が多いため、その雇い入れに規定の金額を遥かに超える報酬を支払うことも珍しくない。これらの人材に関しては、表1に規定された金額とは異なる年収が適用されることになる。一方、この賃金表の水準どおりに報酬が支払われている教員ももちろんいる。そうした教員は、傾向として長期勤続者に多く見られる。しかし、当然ながら長期勤続者の中にも有能な教員は多く、彼らは規定のスケジュールにしたがって順当に昇進・昇給する。さらに他大学からの引き抜きの話が浮上した場合など、大学側との交渉をつうじて規定の水準以上の昇給スケジュールに合意して踏みとどまることもある。こうしたプロセスの中で、長期勤続者の報酬にも外部労働市場での雇用価値（employability）が織り込まれることになる。この辺りも、まことにアメリカ的である。アメリカの評価・処遇制度は、外部労働市場との関係を抜きにしては語ることができない。それは大学教員の制度についてもよくあてはまる。

私立B大学

A大学に垣間見える市場志向的（market-oriented⁽⁵⁾）な報酬制度、これを先鋭化させたのがB大学の報酬制度である。このような言い回し自体が、すでに誤謬を孕む。なぜなら、B大学には賃金表や賃金制度それ自体が存在しないからである。B大学の教員の報酬は、そのほとんどが外部労働市場の世間相場によって決まる。A大学のように予め定められた賃金水準もなければ昇給ステップもなく、まして標準年数などというものもない。制度として存在する

(5) 「市場志向型」(market-orientation) とは、ドーアによる民間企業の雇用制度の日英比較研究において提出され(R. Dore (1973)), 近年ではジャコビーによる企業統治と雇用制度の日米比較分析(S. Jacoby (2005))で援用されている比較制度モデルである。日本企業に見られる組織志向型の賃金決定は主に組織内部的な制度に依拠するのに対し、米英企業に見られる市場志向型の賃金決定は主に外部労働市場の職種別世間相場に依拠するとされる。また、こうした賃金決定の特徴は、人材の頻繁な転職と企業側の中途採用をつうじた活発な労働市場機能と深く関係している。大学教員の移動頻度に関しては、有本・江原(2008)がカーネギー教育振興財団の国際比較調査にもとづく試算を行っている。それによれば、大学教員の年間移動値と生涯移動期待値は、共にアメリカが日本の2倍を超えている。

のは、業績昇給の運用をめぐる手続き的ルールのみである。したがって、ここでは業績昇給の仕組みと外部労働市場によって決まる報酬とはいかなるものかをB大学のあり様に即して記述することが中心となる。

まず、業績昇給の仕組みについてである。B大学では、業績昇給が毎年行われる。昇給の原資は学部長が持っており、配分の権限も学部長にある⁽⁶⁾。端的に言えば、A大学よりも分権的な賃金決定である。B大学には生計費調整はなく、昇給原資は全て業績昇給に用いられる。ただし、B大学ではほとんどの教員が高業績をあげるので評価には差がつきにくい。平均的な昇給率は3%程度、低い方で2%、高い者でも4%、というイメージである。なおB大学のインフォーマントは、以前に州立C大学と私立D大学でも学部長を務めた経歴を持つ。それらとの比較で言えば、昇給が毎年行われることや、部門・学部長に原資配分の裁量があることは、C大学とD大学にも共通していたという。つまり、この点に私立・州立の違いはなく、A大学が特殊だということになる。一方、C大学には賃金制度があり、昇給には生計費調整と業績昇給という2つの要素が含まれていた⁽⁷⁾。この点はA大学と共通しており、州立大学の特徴と言えるかもしれない。私立D大学の仕組みは、B大学と大差ないということである。なお、私立大学と州立大学の制度に関する以上のような理解は、A大学のインフォーマントの理解ともほぼ一致している。

B大学の報酬決定のエッセンスは、外部労働市場における世間相場との関係にある。A大学との対比で言えば、オフスケールが常態化した世界と言えようか。報酬の世間相場は、次のように構成される。まず、大学がどのレベルに属しているかである。B大学は、明らかに‘top tier’に属する。そこで、‘top tier’の大学における職位別の平均的な相場をおさえ、それと同等以上にもってくるようにする。地域の生計費が相対的に高いこともあるが、やはりよい人材を確保したいという理由が大きい。したがって、同じく‘top tier’に属する州立のA大学とは人材の獲得をめぐる競合関係にある。だから、B大学のインフォーマントは、A大学の制度にオフスケールがあることも当然了解している。また、第2～3層(2nd tier / 3rd tier)の大学にも優れた人材はいるので、競合関係があるといえはる。しかし、最上位層の大学とでは報酬の水準に総じて差がつく。世間相場を決めるもう1つの要素は専門分野であり、端的には学部による違いが大きい。例えば経済学部の人材を雇い入れる際の報酬は、社会学部の1.5倍、人文学部の2倍ほどになる。ビジネススクールやロースクールの報酬は、

(6) 厳密に言えば、規模の大きいB大学では、学部長(Dean)が学科長(Chair)に学部の昇給原資を配分し、学科長がその原資を業績評価にもとづいて個々の教員に配分する。そして、学部長がそれを承認するというかたちをとる。

(7) インフォーマントがかつて学部長を務めた州立のC大学では、B大学よりも昇給原資自体が少ないことに加え、全員一律の生計費調整が2～3%ほどを占めていた。このため、昇給の業績反映分に差をつけることがほとんどできず、この面では職場の内部的な公平性を確保することがむずかしかったという。そして、この点はA大学にもある程度あてはまるのではないかと推測している。

経済学部よりもさらに高い。つまり、学部が違っただけでも、同じ大学の同じ教授職で報酬にかなりの差ができる。さらに、雇入れのタイミングによっても需給の関係から世間相場の水準は変わってくる。世間相場を決める第3の要素は、研究業績や他の活動をつうじて獲得される付加価値のあり方である。これにより、大学のレベルが同じで、なおかつ学部や職位が同じでも、報酬の世間相場には一定の幅が生じることになる。その意味では、まさに個別の価格付けによって形成されるものといえる。いずれにしても、個々の教員を雇い入れる際に、ここで再び大きな差が生じる。かくしてB大学における教員の報酬水準は一層多様化する。B大学には、同じ学部であっても「誰2人として」同じ報酬の者はいないという。⁽⁸⁾

このように組織内で報酬の多様性が大きいという現実、業績評価や業績昇給とは別の面で内部的な公平性の問題を帰結する。例えば雇入れのタイミングが1～2年違っただけで、人材需給の関係により特定分野の世間相場が数%も変化したというような場合もある。ここで生まれる報酬格差は能力や業績にもとづくものではないから、調整しなければ世間相場が低い時に雇われた人材に対して不公平になる。また、人材獲得競争の結果として、優秀な人材を必要以上に高い相場で雇い入れることもある。ここで生まれる格差が職場で妥当と考えられる範囲内に収まるものかどうか、その見極めが難しい。したがって、学部長や学科長はこうして生まれるランダムな賃金格差の状況と要因をできるだけ正確に把握し、不公正と見られる格差については折にふれて是正する必要が生じる。端的に言えば、既存の人材の報酬を一部積み増すという対応になる。そのために用いられるのがエクイティ (equity) と呼ばれる処遇の内部的均衡を確保するための、あるいは市場の影響を緩和するための昇給原資である。毎年、業績昇給とは別枠で相当程度のエクイティ原資が学部内にプールされる。A大学でもこうした対応はありうるにせよ、報酬管理をめぐる制度的規制の少ないB大学でこの問題が先鋭化することは想像にかたくない。⁽⁹⁾

5 昇進管理と評価の関係

州立A大学

次に、昇進管理の実態と評価の関係について見る。アメリカの大学教員の昇進慣行について論じる際には、テニュア制度を理解することが不可欠である。テニュアとは、一般に大学教員の終身在職権のことを指し、助教 (Assistant Professor) から准教授 (Associate Professor)

(8) 既述のように、インフォーマントが学部長を務めたことのある州立C大学には、A大学と同様に賃金表が整備されていた。このため、同僚の報酬の水準をある程度予想することができたが、B大学では報酬の話はよりセンシティブであり、同僚と話すこともほとんどないという。

(9) 民間企業では、市場の変動にともなって生じる無用な雇入れのコスト増加を避けるため、職場で問題化するまではエクイティを配分しないという慣行も見られる。大学組織にそうした慣行があるかどうかは定かではないが、エクイティを支給することでかえって処遇の不均衡が表面化するということもありえよう。そうした意味でも、エクイティの支給は必要最小限にとどめようとするのではないかと推察される。

への昇任審査にパスすることで付与される場合が多い。アメリカの大学では、日本で一般的なテニユア付きの講師というポストは比較的少なく、准教授への昇任につながるポストでは助教（Assistant Professor）が最も一般的である。そして、この職位にある教員のほとんどはテニユアを有していない。しかし、助教は数年後にテニユアの審査を受けることが明示的に予定されているポストであり、准教授、教授へと昇任する可能性が開かれている。彼らが「テニユア・トラックにのっている」（on the tenure-track）と形容されるのは、このためである。⁽¹⁰⁾

A 大学では、新任の助教は原則的に着任後 6 年目に准教授への昇任審査を受けなければならない。ここで A 大学のテニユアを獲得できるか否かが決まるため、助教にとってこの昇任審査は決定的に重要である。全米でも最上位層に属する A 大学では、助教のポストにつくこと自体厳しい競争をくぐり抜ける必要がある。そうしてテニユア・トラックにのった助教たちでも、この准教授への昇任審査において、実に 6～7 割の者がテニユアを獲得できずに大学を去ることになる。したがって、A 大学でテニユアを獲得するまでの業績競争は熾烈をきわめている。

助教は、それまでの教育・研究業績にもよるが、通常は表 1 のステップⅡに雇い入れられるケースが多い。そして、先述のように着任して 2 年目に業績昇給の審査を受ける。この最初の業績昇給は、事実上自動昇給に近く特に緊張感はないという。最初の関門は、業績昇給とは別に、誰もが 3 年目に受けなければならない中間審査（mid-term review）である。ここでテニユアを獲得できそうな見込みが審査され、可能性が乏しいと見なされれば契約が打ち切られる。したがって、この中間審査も助教にとってはきわめてシリアスなものとなる。そしてさらに 3 年後、つまり 6 年目に最終的な昇任審査を迎える。なお、この審査にパスできなかった者に対しては、他の大学で職探しを行うための猶予期間として、もう 1 年の継続的な雇用機会が提供されることになる。ここで行われる昇任審査とは、次のようなものである。

まず教員評価との関係である。先に述べたように、A 大学では、教育・研究・管理運営という 3 つの要素が評価対象となり、「優れている」（excellent）、「満足な水準」（satisfactory）、「満足な水準に満たない」（less than satisfactory）、という 3 段階の慣行的な評語（評点）がある。

(10) 日本の「専任講師」（テニユア付きの講師）に比較的近いものとして、アメリカには「Instructor」というポストがある。このポストにある教員は、講義と共に学内業務の責任も負っており、テニユアを有している比率も比較的高くなる。一方、しばしば「講師」という日本語訳が与えられる「Lecturer」に関しては、通常は単年度契約でテニユアを有しておらず、学内業務の責任も負っていないポストを指すことが多い。つまり日本でいう非常勤講師や嘱託講師に等しく、「テニユア・トラックにのっていない」（off the tenure track）典型的なポストといえる。ただし「Lecturer」の中にも少数ながらテニユアを有しているものがあり、彼らはしばしば「Senior Lecturer」と称されている。なお、2007 年版の Digest of Education Statistics によれば、各ランクでテニユアを有している教員の割合は、教授（Professor）で 91.3%、准教授（Associate Professor）で 73.6%、専任講師（Instructor）で 28.4%、助教（Assistant Professor）で 8%、講師（Lecturer）で 1.8%、である。ただし、人員数でいえば専任講師は助教の 6 割程度に過ぎない（Digest of Educational Statistics（2007））。

准教授への昇任審査では、教育・研究・管理運営の内、基本的には研究が‘excellent’で、他の2つが‘satisfactory’以上でなければならない。しかし、教育が‘excellent’で研究と管理運営が‘satisfactory’の場合でも、教育能力が特に際立っていると判断された場合には、テニユアを獲得できることがある。⁽¹¹⁾ただし、管理運営だけが‘excellent’という場合は、まず無理である。教育評価の重要性が認められるようになったのは、比較的最近の傾向である。20年ほど前までは、ほとんど研究評価オンリーで教育評価さえも問題にされなかったが、近年では教育評価を重視する傾向が強まってきたという。なお、昇任審査では通常の教員評価とは別に多数の学外専門家からのレターが必要になる。これは、指導教授等による推薦状というよりも、候補者の専門能力について、なるべく多数の学外専門家による公正な評価をおおぐためのものである。

テニユアの審査は、実質的に学部内での審査委員会と全学的な審査委員会による二重構造になっている。学部の審査委員会では、昇任審査の都度、学部長が学部内から3名の教員を審査委員として指名する。この内2名は審査対象者と同じ専門分野から、1名は他の専門分野から選ばれる。全学的な審査委員会も、同様に審査の都度3名の委員が指名されるアドホックなものである。ただし、この委員を指名するのは学長（Provost）になる。また、全学的な審査委員は様々な専門分野から選ばれうるが、少なくとも1名は専門分野の近い教員が指名される。この2段階の審査委員会での推薦が、実質的な人事権を持つ常設の委員会にあげられる。ここで、事実上の最終判断が下される。学長はそれを承認するだけであり、実質的な権限は持っていない。

以上のようなテニユアの獲得に関わる准教授への昇任審査の評価内容と手続きは、准教授から教授への昇任審査でも基本的に同じである。即ち、テニユアを獲得して以降も、前節で見た業績昇給のみならず、学外からの評価を含めた厳格な昇任審査がなされるということである。

私立B大学

B大学における准教授への昇任審査は、部門により多少のバラつきがあるが、助教への任用後3～4年目に中間審査、6～7年目に最終審査というパターンが多い。最終審査に落ちた者には、A大学と同様、職探しのための猶予期間として1年間の雇用機会が与えられる。⁽¹²⁾A大学との大きな違いは、例えばビジネススクールなど、准教授への昇任時にもなおテニユ

(11) 教育面が特に重視されるビジネススクールでは、事実上、教育能力だけでテニユアを獲得するスタッフもいる。しかし、その後も教育だけが‘excellent’で研究の進展が見られないと、教授には昇進できないという。

(12) テニユアの審査と関わって、B大学にはカウンセリング・レター（counseling letter）というものがある。これは、テニユアの中間審査と最終審査の際に、その人の強みと弱みをフィードバックすることで被評価者の教育・研究能力の改善を促すものである。なお、A大学にも同様の仕組みがあるかどうかは確認できていない。

アを付与しない学部が存在することである。この場合、テニユアのない准教授として3年間勤めた後に、テニユアのある准教授への昇任審査を受けることになる。全米最上位層の私立大学として、A大学と同等かそれ以上にテニユアをめぐる業績競争が熾烈であることは言うまでもない。

テニユアの審査では、やはり研究業績が最も重要視されるが、近年では教育評価の重みも増している。研究業績がぎりぎりの合格ライン（marginal）にあっても、教育業績に乏しい者は落とされる。逆に合格ラインにぎりぎりでは達していなくても、教育業績が素晴らしい者は、合格ラインのバーを越えることができる。審査では、こうした教育・研究の評価に加え、学外の専門家に候補者の主要業績を送付して、そのコメントをもらう。テニユアの審査に必要な学外からのレターは、通常8通から10通に及ぶという。審査は学科長が中心になって行われるが、その形態にはやはり学部による違いがある。例えば人文系等の小さい学部では、学科の専任教員全員で審査を行うこともある。この場合、候補者の主要業績と外部からのレターに学科の専任教員全員で目をとおり、投票をする。その結果を学部長のオフィスに送り、学部長がその選考プロセスの妥当性を確認した上で、最終的には学長が承認する。准教授から教授への昇任審査においても、やはり同様の手続きがとられることになる。

6 合意とディスカッション

本稿では、州立A大学と私立B大学の事例から、アメリカの大学教員における評価・処遇制度の設計と運用実態を明らかにしてきた。以下に重要と思われる論点を摘記し、若干の考察を加えておく。

教員評価について。A大学とB大学では、研究業績の評価を第一義的に重視している。しかし、近年では教育業績の評価も無視できない重みを持ち始めている。研究業績については、いずれの大学もポイント化による定量的な評価をしておらず、量よりは質を重視し、単年度よりも中長期的な視点から評価をする傾向が見られる⁽¹³⁾。総じて評価者の見識と専門家同士のコンセンサスを重視した研究評価と特徴づけることができよう。その背景には、定量的な評価や短期的な量産にはなじまない、質の高い重要な学術的貢献を目指そうとする志向があるように見受けられる。

しかし、こうした研究評価のあり方は、一方で教員各自の高い研究能力とモチベーションに、他方では評価者の豊富な評価経験と判断力に裏打ちされて成り立っている側面が少なくないものと考えられる。端的に言って、A大学やB大学で研究業績といえば、それは取りも直さず国際的に定評のあるジャーナルへの論文掲載か、同様な出版社からの書籍刊行を意味

(13) 研究業績のポイント化に関しては、「(研究を)辱めること (demeaning)」(A大学インフォーマント)や「本質的に不可能 (essentially impossible)」(B大学インフォーマント)といった強いニュアンスでの否定が見られたことを付記しておく。

する。また、評価の中長期的な視点にしても、アウトプットを出していない間も精力的な研究活動を行っていることが当然の前提となっている。アメリカの多くの大学で、あるいは日本の大学で、こうした前提がどの程度成立しうるものか。出版物の数や発行媒体の違いによる業績の質量が教員間で多様化するようであれば、それを把握するために定量的な指標を導入すべしという議論も排除できないだろう。定量的な指標の設計にはそれ自体としての困難をともなうが、一度確立されれば納得性の向上や評価者負担の軽減にもつながりうる⁽¹⁴⁾。あるいは持続的な研究活動を促すために、評価の対象期間を短期化せよという主張もありうるだろう。

教育面の評価では、学部による違いもあるとはいえ、学生による授業評価がその中心的な要素となっている。評価尺度としての公正さに若干の疑問を持ちつつも、しかし利用せざるをえないという判断をしている。誤解を恐れずにいえば、顧客重視の経営判断ということになるだろうか。日本でも教員評価を実施している大学のおよそ6割が、学生による授業評価を教育面の評価に用いている（畠田・奥居・林、前掲論文⁽¹⁵⁾）。しかし、これが教育面での中心的な評価要素として位置付けられるかどうかは、各大学の教育方針や経営状況に関わって決まるものと考えられる。さらに別の角度から言えば、教育評価に研究評価と同等以上の価値を置く大学もあるだろう。また、A大学やB大学では軽視されがちであった管理運営面の評価についても、組織運営に対する貢献と負担の多寡は見過ごされるべきではなく、各大学の現状に即して検討すべき余地は少なくない⁽¹⁶⁾。

教員評価をめぐる以上のような議論を詰めるためには、日本にせよ米国にせよ、大学ごとの特性や設置形態に即したより広範かつ詳細な調査と分析が必要であろう。本稿の分析の限りで言えば、アメリカの州立大学と私立大学の事例では教員評価のあり方に大きな相違は認められなかった。この点では、むしろ大学の一般的レベルによる違いが大きいのかかもしれない。

賃金制度について。教員評価が、毎年ないしは2～3年ごとの業績昇給に反映される。し

(14) 研究業績のポイント化では、指標が適用される教員間で専門分野がどの程度共通しているかが重要な問題となる。学部内の教員の専門性が多様であるほど、出版物の形態やレベルをめぐる評価基準も多様化し、定量的な指標は成立しにくくなるからである（Colbeck ed. (2002)）。そうなれば、結局は主観的な判断を含めた評価者の見識が問われることとなり、ひいては評価者負担と評価者養成の問題を帰結する。日本の大学では教員評価が実施段階に入ってから以降、こうした評価者に関わる問題が注目され始めているが（畠田・奥居・林（2009））、それは定量的な評価の難しさを示唆しているのかもしれない。

(15) 学生による授業評価に関しては、1990年代初頭の調査で米国は72.6%だったのに対し、日本ではわずか9.3%にとどまっていた（有本・江原（2008））。この点も、近年の急速な導入が窺われる。

(16) これ以外の評価要素として、今回の調査では把握できていないが、日本の大学によく見られる「社会貢献」活動がアメリカの大学ではどのような扱いになっているのかも興味深いところである。しかし、この面（outreach performance）での評価は、まだアメリカでも十分に進んでいないことが指摘されている（Colbeck ed. (2002)）。

かし、いずれの大学でも教員間の差はつきにくく、持続的かつ精力的な教育・研究活動を担保するという意味合いが大きい。したがって、教育・研究活動が低迷すれば昇給率は当然下がる。平均的な昇給率を3%程度とすれば、業績昇給と生計費調整が併存する州立大学では上下各1%未満の格差、業績昇給中心の私立大学でも上下各1%程度の格差というイメージになる。平均よりも上か下に属する教員も少ないが、昇給率の格差自体も決して大きなものではない。それでも、これが正しく機能しているのとしていないのとは明らかな違いがある、という認識がなされている。

こうした組織内的な賃金制度以上に、報酬面では外部労働市場との関係から決まるオフスケールの賃金水準が決定的な重みを持つ。教育・研究や他の活動において優れた能力と業績を示している教員は、大学間の人材獲得競争という労働市場のメカニズムをつうじて相対的に高い報酬を得ることになる。高い雇用価値と多くの雇用機会を背景に生まれる報酬格差は、業績昇給の比ではない。しかし他方において、こうした市場志向的な賃金決定は、外部労働市場の本来的な移ろいやすさゆえに、しばしば内部的な公平性の問題を帰結する。エクイティを駆使して適時それに対処していく報酬管理には、相応の負担と困難がともなうはずである。さらにこれら一連の賃金決定は、制度の体系性を崩し、ともすれば業績評価・昇給のインセンティブを無実化する危険性をも孕んでいる。いかに外部労働市場を御しながら組織内的にも公平なマネジメントを実現するのかというアメリカ的な人的資源管理の問題は、大学組織にもよくあてはまる。

昇進管理について。テニユア制度の位置づけが重要である。助教としてテニユア・トラックののってからも、業績昇給の評価、テニユアの間審査、テニユアの最終審査、と准教授のポストに就くまで厳しい選抜が続く。この間に、若手研究者の教育・研究能力は厳しく鍛えられるだろう。しかし、評価と選抜が厳しく行われるのは、若手教員ばかりではない。テニユアを獲得して以降の教員に関しても、毎期の業績評価と業績昇給はもとより、准教授から教授への昇任審査では学外の専門家による評価も問われることになる。

以上のような処遇制度のあり方には、制度設計の体系性と制度運用の分権度において、州立大学と私立大学に一定の相違が認められる。しかし、市場志向型の賃金決定や、昇任審査と業績昇給に見られる持続的なインセンティブという特徴に注目するならば、両者の間に本質的な違いはない。人材の獲得とつなぎ止めが処遇と連動していない日本の大学では、インセンティブの設計において昇給制度と昇進制度の重要性が増すのは必定である。別の見方をすれば、外部労働市場の影響から免れている日本型の報酬決定の下では、組織内的な評価・処遇制度をアメリカ以上に安定的かつ有効に活用できる可能性もあるだろう。

大学運営が厳しさをましている近年、この問題が多くの大学で議論の俎上に載った。直近では国立大学を中心に、評価制度の導入を目標とした局面からそれを処遇に反映させる局面を迎えつつある。日本の国公立大学がそれにどのような答えを出すのか、その動向を注視

する必要がある。

謝 辞

本研究は、和歌山大学オンリーワン創成プロジェクト（若手研究：2008年度・2009年度、研究課題：「アメリカの大学組織における評価・処遇システムの総合的研究」）の研究成果の一部である。小論を掲載するにあたり、事実関係にとどまらず豊かな洞察をも示してくださった匿名のインフォーマント諸氏に、心からの感謝と敬意を表したい。

参考文献

- 有本章・江原武一編著（2008）『オンデマンド版 大学教授職の国際比較』玉川大学出版部
- 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実—』ミネルヴァ書房
- 大川一毅・奥居正樹（2007）「国立大学における「教員個人評価」の導入・実施状況—「教員個人評価実施状況調査」アンケートをもとに—」『大学評価研究』第6号
- 佐々木恒男・齋藤毅憲・渡辺峻（2006）『大学教員の人事評価システム』中央経済社
- 寫田敏行・奥居正樹・林隆之（2009）「日本の大学における教員評価制度の進捗とその課題」『大学評価・学位研究』第10号
- Colbeck, C. (ed.) (2002) *Evaluating Faculty Performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Digest of Education Statistics 2007, National Center for Education Statistics, U.S. Department of Education.
- Dore, R. (1973) *British Factory - Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley: University of California Press. (ロナルド・ドーア著, 山之内靖・永易浩一訳 (1987) 『イギリスの工場・日本の工場—労使関係の比較社会学—』筑摩書房)
- Jacoby, S. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, New Jersey: Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳 (2005) 『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社)
- Perry, R. and Smart, J. (eds.) (1997) *Effective Teaching in Higher Education: Research and Practice*, New York: Agathon Press.
- Seldin, P. (ed.) (2006) *Evaluating Faculty Performance: A Practical Guide to Assessing Teaching, Research, and Service*, San Francisco: Jossey-Bass.